

## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ГИБКОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Промышленным предприятиям приходится функционировать в условиях комплекса стратегических рисков. Их своевременное выявление – функция комплексного контроля и анализа, т. е. функция мониторинга внешней среды.

В качестве реакции промышленных предприятий на внешние условия последние должны вырабатывать ответные меры, принимать стратегические решения. Они вырабатываются определенной системой принятия решений, проводящей мониторинг потенциала промышленных предприятий с установлением сильных и слабых сторон. Качество решений должно оцениваться путем сопоставления с рисками и шансами. При низком уровне стратегических решений эти предприятия становятся стратегически уязвимыми, что приводит их к банкротству. Качественные стратегические решения позволяют им выживать и развиваться. В этих случаях промышленные предприятия проявляют так называемую стратегическую гибкость.

В работах И. Ансоффа, М.Х. Мескона, в общем виде определяется подход к решению проблемы достижения фирмами стратегической гибкости: мониторинг внешней и внутренней среды (дается глубокая структуризация сред), качественная разработка стратегических решений. Реализация столь общих установок для таких специфических объектов, какими являются промышленные предприятия, требует всестороннего учета особенностей этих объектов.

Стратегическая гибкость предприятия должна проявляться и с внешней стороны (внешняя гибкость), и с внутренней (внутренняя гибкость), а также при формировании всех четырех типов ответных реакций (по классификации Ансоффа): производственной, конкурентной, инновационной, предпринимательской. Под реакцией здесь понимается качество и типы поведения предприятия, обусловленные его потенциалом.

При производственной реакции (минимизация себестоимости продукции) и конкурентной реакции (оптимизации прибыльности фирмы в близкой перспективе) руководство предприятием должно распределить риск:

а) сначала необходимо убедиться, что ни от одной из своих стратегических зон хозяйствования (СЗХ), зон стратегических ресурсов (ЗСР) и групп стратегического влияния (ГСВ) промышленное предприятие не зависит настолько, чтобы ему угрожали серьезные потрясения;

б) затем необходимо убедиться в том, что взаимодействие СЗХ, ЗСР и ГСВ не создает такой уязвимости, чтобы возникновение какой-либо одной стратегической проблемы могло нанести предприятию значительный ущерб, ударив одновременно по нескольким СЗХ.

При инновационной реакции (оптимизация разработки новой продукции в пределах СЗХ предприятия) и предпринимательской реакции (создание условий для долгосрочного роста фирмы, прибыльности и прееменности, балансируя набор СЗХ, областей ЗСР и ГСВ), когда предприятия промышленности должны осуществлять наступательные и, следовательно, более рискованные действия, следует распределить риск. Но в тоже время им необходимо целеустремленно идти к тому, чтобы закрепиться на определенных позициях в тех или иных СЗХ и зонах стратегических ресурсов и даже в группах стратегического внешнего влияния, если ситуация в них неустойчива и возможны такие изменения, которые промышленное предприятие сможет использовать с выгодой для себя.

Распределения риска и тем самым снижения стратегической уязвимости можно добиться следующими действиями:

- выбираются такие СЗХ, зоны стратегических ресурсов и группы стратегического внешнего влияния, которые зависят от разных технологий и требуют разнородных научно-производственных, экономических и политических условий, так что неожиданные события в одной области не смогут существенно сказаться на другой;

- предприятие, склонное или вынужденное к предпринимательскому риску, должно постараться закрепиться в различных СЗХ, там, где можно рассчитывать на благоприятные неожиданности. Речь идет о жизненном цикле товара или услуги, характерного для данного предприятия. В фазе зрелости и участках низких темпов роста рынка рисков практически нет, хотя прибыль незначительна. Зато риск весьма значителен, и прибыль высока при увеличении темпов роста. Поэтому в наборе СЗХ (как в портфеле ценных бумаг) должны быть уравновешены зоны с высоким уровнем рентабельности и большим риском и зоны менее перспективные, но и менее рискованные;

- риск также снижается при таком наборе СЗХ, в котором присутствуют продукты и услуги предприятий промышленности, находящиеся в разных фазах жизненного цикла (научно-технические разработки и услуги, находящиеся в потреблении, готовые к предложению, находящиеся в стадии решения, зарождающиеся).

Внутренняя гибкость достигается путем такой внутрифирменной координации, при которой мощности, материальные и трудовые ресурсы предприятия

могут быстро и с небольшими затратами переведены из одной СЗХ в другую. Большинство предприятий могут повысить свою внутреннюю гибкость лишь в меру той мобильности, которая обеспечивается свойствами выпускаемой продукции, внутрифирменной корпорацией и специализацией подразделений, квалификацией персонала и научно-техническим заделом, производственной базой. При этом следует иметь в виду, что внешняя и внутренняя гибкости вступают в противоречие при определенных условиях. Так, чем больше предприятие диверсифицирует свою внешнюю базу, тем ниже возможность переключения ее внутренних ресурсов.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что качественные стратегические решения позволяют предприятиям функционировать и развиваться. В этих случаях промышленные предприятия проявляют стратегическую гибкость, понимаемую как реактивная способность предприятий к своевременной разработке стратегии, а также к своевременной мобилизации и подготовке стратегического потенциала.